

Convegno

**Banca, Impresa, Risparmio:  
BCC e PMI strategie vincenti per crescere insieme**

**Globalizzazione e localismo:  
ruolo delle banche di credito cooperativo  
nello sviluppo delle piccole e medie imprese**

Intervento del Vice Direttore Generale della Banca d'Italia  
Antonio Finocchiaro

Sesto San Giovanni, 8 novembre 2002

## ***Premessa***

La Banca di credito cooperativo di Sesto San Giovanni, dalla sua fondazione ad oggi, ha vissuto, in un ambito per più versi privilegiato, gli avvenimenti che hanno caratterizzato lo sviluppo sociale ed economico del Paese nell'ultimo cinquantennio.

Il comune di Sesto San Giovanni, per la sua storia e collocazione, è stato testimone della crescita dell'industria italiana e della crisi di alcuni suoi settori, del processo di riconversione e dei complessi fenomeni sociali ad esso connessi. La recente espansione del settore dei servizi, con l'insediamento nel tessuto urbano di nuove iniziative imprenditoriali anche nell'area della *new economy*, tratteggia l'identità di un luogo in continua mutazione.

In un processo di forte identificazione con le sorti della comunità locale, la BCC di Sesto San Giovanni si è impegnata ad assecondare le esigenze di un'economia in trasformazione, degli operatori economici insediati nella zona di riferimento, specie delle piccole e medie imprese.

Nell'ultimo decennio, lo sviluppo della concorrenza nel settore creditizio e i cambiamenti registrati nell'economia locale non hanno impedito alla banca di crescere, estendendo la propria attività in decine di comuni dell'hinterland, pur mantenendo l'operatività concentrata nel comune di storico insediamento.

Le vicende della BCC di Sesto San Giovanni rappresentano un significativo esempio del ruolo delle banche locali a sostegno delle comunità di riferimento; da esse emergono spunti di riflessione per valutare le prospettive della categoria alla luce delle trasformazioni in atto nel sistema economico e finanziario.

## ***Le banche di credito cooperativo nel sistema bancario nazionale***

La teoria economica e l'esperienza storica sono concordi nel riconoscere alle banche che operano nelle comunità locali un ruolo di rilievo per la crescita dell'economia e della società civile. La conoscenza del territorio, la vicinanza agli operatori economici consentono

di abbattere i costi connessi con la valutazione del merito di credito e con la gestione degli affidamenti. Si rende in questo modo possibile l'accesso ai finanziamenti bancari da parte di categorie di clientela che altrimenti ne resterebbero escluse.

Nel nostro Paese l'importanza dell'articolazione a livello locale del sistema creditizio risulta accentuata dalla struttura produttiva dell'economia, caratterizzata da una presenza rilevante delle imprese di dimensione medio-piccola; in alcune aree esse rappresentano il segmento più dinamico dell'attività economica.

In questo contesto il credito cooperativo ha accompagnato e assecondato i mutamenti strutturali dell'economia italiana, rimanendone al tempo stesso profondamente influenzato.

Nel corso degli anni si è rafforzato il collegamento tra le istituzioni finanziarie cooperative e le realtà produttive locali; si è arricchito il contenuto dell'attività bancaria svolta. Siffatta evoluzione è intervenuta in un quadro di coerenza e continuità con la funzione originaria pensata dai promotori delle prime casse rurali; non ha alterato gli obiettivi della salvaguardia e della valorizzazione della finalità mutualistica, della prospettiva localistica, dei principi etici e solidaristici.

Dal 1883, anno di fondazione della prima cassa rurale, il credito cooperativo ha subito alterne vicende.

I promotori delle prime casse contribuirono a stimolare nelle collettività locali la crescita di una cultura del risparmio, favorendo il sorgere di attività in forma di impresa cooperativa e l'affermarsi di una migliore conoscenza dei meccanismi della produzione e dei mercati; solleccitarono un miglioramento delle condizioni di vita dei ceti meno abbienti; si proposero di contrastare il fenomeno dell'usura, largamente diffusa nelle zone rurali del Paese.

Alla rapida crescita, culminata nel 1922 con una presenza sul territorio di oltre 3.300 casse rurali e artigiane, seguì un drastico ridimensionamento, principalmente dovuto agli eventi legati alla crisi dei primi anni Trenta e, dopo l'introduzione del Testo Unico del 1937, una costante diminuzione.

Nel corso degli anni Settanta e Ottanta le casse rurali e artigiane, attraverso un nuovo ampliamento della diffusione sul territorio - che fece seguito alla rimozione della sospensiva

alla costituzione di nuove banche, intervenuta pochi anni prima - hanno contribuito ad accompagnare il processo di sviluppo delle piccole imprese manifatturiere.

É in questi anni che avviene il complesso passaggio da un'attività limitata, rivolta essenzialmente a particolari categorie di soci in ambiti territoriali ristretti, a una operatività composita, indirizzata a una pluralità di soggetti economici.

Legislazione e normative di settore hanno seguito e sostenuto la crescita della cooperazione di credito in Italia. Il processo di despecializzazione degli enti creditizi, tradottosi sul piano normativo nel Testo Unico bancario del 1993, ha comportato per la categoria un avvicinamento al modello operativo della banca commerciale: è stata superata la specializzazione nei settori dell'agricoltura e dell'artigianato senza rinunciare alla tradizionale connotazione locale e mutualistica. La sintesi del processo evolutivo si trova nella nuova denominazione di "*banche di credito cooperativo*".

Le opportunità offerte dall'allentamento dei vincoli regolamentari sono state sfruttate dalle aziende della categoria che hanno fatto registrare un sensibile sviluppo della rete distributiva: dal dicembre 1990 il numero degli sportelli sale da 1.553 a 3.044, raggiungendo una quota del 10,4 per cento sul totale del sistema bancario, contro il 9,3 dell'inizio del periodo.

Rilevante è stata la crescita dell'attività di intermediazione tradizionale. Nel quinquennio 1996-2001 la quota di mercato per gli impieghi sale dal 3,7 al 4,9 per cento; quella sui depositi dal 5,9 al 6,7 per cento.

Un risultato, questo, conseguito in un periodo contraddistinto da un accelerato processo di aggregazione e consolidamento del sistema creditizio italiano; le BCC lo conseguono mantenendo una loro specificità, un loro spazio, un loro ambito operativo, fronteggiando pressioni concorrenziali mai sperimentate in precedenza.

Tale condizione testimonia che il modello di finanziamento adottato dalle BCC si è fin qui rivelato efficace: l'essere radicati nei mercati locali, vicini alle esigenze della clientela minore, inclini a instaurare relazioni di lungo periodo, forti del controllo sociale esercitato nella comunità locale, impegnati a vivificare i princìpi mutualistici, costituisce per il credito cooperativo un fattore di vantaggio competitivo.

### ***La riorganizzazione delle banche di credito cooperativo***

La concentrazione dell'industria bancaria italiana ha interessato anche le BCC. Dal 1990 ci sono state 240 operazioni di aggregazione; nonostante la costituzione nel periodo di numerose nuove aziende, il numero di BCC è sceso a 474 alla fine del 2001.

Tra il 1989 e lo scorso giugno sono state costituite 88 BCC, oltre il 60 per cento degli enti creditizi sorti nel periodo. Si tratta di un numero elevato in considerazione del processo di consolidamento in atto nel settore.

Come in altri settori produttivi la costituzione di nuove aziende rappresenta un importante stimolo alla concorrenza nei mercati locali, risponde a segmenti di domanda non serviti dalle strutture di offerta preesistenti. Studi recenti mostrano che le BCC neocostituite hanno una maggiore probabilità di superare la difficile fase di avvio quando fanno ingresso in mercati locali più concentrati e dove elevata è la presenza delle banche più grandi, solitamente meno in grado di operare con la clientela di minori dimensioni.

Di converso anche le comunità con una forte presenza di BCC si sono aperte al confronto con competitori di maggiore dimensione, in grado di proporre una più articolata offerta finanziaria sia nel campo dell'intermediazione tradizionale sia, in particolare, nei settori più innovativi e potenzialmente remunerativi.

L'inasprimento della concorrenza ha inciso sulla solidità di quelle BCC che avevano ampiamente beneficiato in passato delle segmentazioni territoriali e non hanno avvertito in tempo la necessità di riorganizzarsi. Ne è derivata l'uscita dal mercato di aziende caratterizzate da profili di fragilità: fra esse, alcune BCC neocostituite ma con forti rigidità nella gestione.

Altri intermediari, consapevoli della necessità di affrontare in via anticipata il problema di una profittevole permanenza sul mercato, hanno adottato strategie volte ad ampliare la dimensione operativa. Con le fusioni sono stati ricercati guadagni di efficienza e una espansione dei ricavi attraverso l'offerta di nuovi servizi.

Si sono costituiti organismi in grado di affrontare più agevolmente i problemi delle componenti più fragili del sistema; sono state poste le premesse per raggiungere assetti più redditizi. A ciò ha contribuito l'azione della Vigilanza.

Il processo di crescita e consolidamento ha prodotto il rapido abbandono della monocellularità e l'innalzamento della dimensione media. Oggi la BCC "media" conta su 6,4 sportelli, 49 dipendenti, 1.300 soci.

È aumentata la diffusione sul territorio: nell'ultimo decennio i comuni in cui sono presenti BCC passano da circa 1.250 a oltre 2.170. Si è accresciuta l'operatività in quelli di dimensione medio-grande: alla fine del 2001 il numero di dipendenze in comuni con popolazione superiore ai 20.000 abitanti era pari a 690, contro le 257 della fine del 1990.

Il confronto con nuovi territori e diversa clientela comporta un innalzamento del grado di complessità organizzativa e gestionale, fa evolvere il modello funzionale e dimensionale della BCC, modifica il concetto di localismo; pone, in prospettiva, un problema di dimensione massima, di governo del rischio, di equilibri interni e di *governance*.

### ***Lo stato di salute del credito cooperativo***

Lo stato di salute del credito cooperativo è oggi nel complesso soddisfacente; emergono tuttavia elementi di attenzione che suggeriscono azioni correttive.

I favorevoli risultati dell'intermediazione tradizionale conseguiti negli ultimi anni non si sono estesi significativamente ad altre forme di attività per le quali sono richieste dimensioni e reti distributive più grandi. Le quote di mercato nella raccolta indiretta sono modeste; contenuto è l'apporto al margine di intermediazione delle commissioni su servizi.

La limitata diversificazione delle forme di ricavo si accompagna alla difficoltà di conseguire margini di recupero sul versante dei costi. Il rapporto tra costi operativi e margine di intermediazione, pari al 66 per cento, supera di oltre 10 punti percentuali quello registrato dal resto del sistema.

In assenza di iniziative volte a incidere sulle rigidità del conto economico, nel medio periodo potrebbe indebolirsi la capacità reddituale.

Alla forte crescita dei prestiti si è accompagnato un aumento delle sofferenze maggiore di quello medio del sistema: sono oggi al 4,1 per cento del totale degli impieghi, un valore comunque inferiore all'analogo valore delle altre banche (4,6 per cento a fine 2001).

Ritardi emergono nelle attività innovative dove il credito cooperativo sconta minore esperienza e carenze organizzative, procedurali, professionali. Nel settore dell'intermediazione finanziaria la ridotta capacità di gestione di rischi non tradizionali ha comportato l'emergere di rilevanti minusvalenze sul portafoglio di proprietà. Irregolarità comportamentali e anomalie nell'attività in titoli per conto della clientela hanno generato talora perdite patrimoniali di rilievo. Non sempre è stata prestata piena attenzione all'adeguamento degli assetti interni e del sistema dei controlli.

Particolarmente accentuate risultano le differenze territoriali. All'eccellenza di alcune realtà si contrappongono ancora situazioni di debolezza.

Banche dinamiche e competitive sono localizzate nelle aree economicamente più avanzate del Paese.

Nel Mezzogiorno la cooperazione di credito, già oggetto negli anni recenti di un radicale ridimensionamento, presenta ancora inefficienze allocative e operative. Le difficoltà si amplificano a causa dei ritardi nello sviluppo del settore produttivo; destano preoccupazione in un territorio afflitto dal fenomeno dell'usura e dalla marginalità delle fonti di finanziamento alternative al credito bancario.

Pur registrando qualche segnale di progresso, le BCC - che in molte zone rappresentano le uniche banche locali - non hanno finora colto appieno le opportunità derivanti dalla morfologia del sistema produttivo locale caratterizzato da un elevato numero di piccole o piccolissime aziende. È un'occasione di crescita che occorrerebbe coltivare.

### ***BCC e sistemi economici locali***

Negli ultimi due decenni l'economia mondiale si è fortemente sviluppata nella direzione di una maggiore integrazione, a seguito della progressiva attenuazione delle barriere all'entrata, della liberalizzazione dei movimenti di capitale, dei progressi tecnologici, in particolare nel campo dell'informazione e della comunicazione. Sono mutati profondamente i

mercati di riferimento e le condizioni entro le quali si trovano ad operare le aziende nazionali, ivi incluse quelle di minori dimensioni.

La globalizzazione delle economie determina importanti opportunità di sviluppo anche per le piccole e medie imprese: si ampliano le possibilità di offerta dei prodotti sui mercati internazionali, di acquisizione delle migliori tecnologie produttive, di diversificazione dei fornitori di materie prime e di prodotti intermedi. A fronte di tali benefici, le imprese sono esposte in misura crescente alla concorrenza internazionale, ai mutamenti delle condizioni dei mercati di sbocco, ai rischi connessi con l'instabilità dei sistemi finanziari dei singoli paesi e delle aree geografiche in cui si opera.

La competitività delle aziende nazionali dipende in misura crescente dalla capacità di reazione e trasformazione agli stimoli esterni. Il modello di sviluppo delle piccole e medie imprese, che fino agli anni Ottanta ha consentito di sostenere con successo l'economia italiana, deve evolvere ulteriormente; per fronteggiare l'accresciuta concorrenza, occorre superare i vincoli che ne condizionano la crescita: eccessiva frammentazione, che non consente adeguati investimenti, in particolare in ricerca e sviluppo; limitata patrimonializzazione; elevato grado di indebitamento, sbilanciato verso le scadenze più brevi.

È in questo quadro di riferimento che occorre valutare la capacità delle BCC di sostenere e sviluppare il rapporto con le piccole e medie imprese.

Studi relativi ai sistemi economici locali segnalano come le tipologie di banche che hanno storicamente avuto un ruolo prevalente nei distretti industriali siano state caratterizzate, generalmente, da una scala operativa più ampia di quella delle BCC. In tali ambiti vi è stato un maggior radicamento di banche piccole, ma non piccolissime; di Casse di Risparmio e di Banche popolari; di banche specializzate localmente, ma comunque con un raggio di attività territoriale che andava al di là del sistema locale stesso.

I progressi conseguiti in termini di dimensione e complessità organizzativa possono consentire oggi a una parte delle BCC di offrire con successo, a imprese maggiori, un più articolato sostegno rispetto a quello fornito nel passato. Compito non meno importante, indipendente dalle dimensioni dell'intermediario, è favorire l'avvio di nuove iniziative imprenditoriali, spesso a carattere artigianale, che costituiscono la clientela di elezione delle BCC.

Il rinnovamento del modello di sviluppo delle piccole e medie imprese richiede che l'insieme delle BCC, almeno nelle sue componenti di maggiori dimensioni, accresca anche la capacità di offrire servizi finanziari adeguati alle esigenze di diversificazione e ristrutturazione del passivo delle imprese minori.

Dai dati della Centrale dei Rischi emerge che nell'ultimo triennio la quota di mercato delle BCC relativa agli impieghi compresi tra 250.000 e 5 milioni di euro è passata dal 6,2 all'8,5 per cento; incrementi, sia pure meno significativi, si riscontrano anche per classi superiori.

Tale tendenza offre opportunità, ma presenta anche rischi; obiettivi di crescita degli impieghi vanno perseguiti con gradualità attraverso un'attenta valutazione delle prospettive dei settori sovvenuti, un efficiente scrutinio del merito creditizio dei singoli prenditori, uno sviluppo qualitativo delle relazioni con le nuove imprese affidate.

È necessario che le banche locali rafforzino il proprio patrimonio di conoscenze adottando, in particolare, più avanzati sistemi - non necessariamente "modelli" - di gestione dei rischi creditizi, atti a migliorare l'analisi delle prospettive delle imprese affidate e l'applicazione di corrette tecniche di *pricing*.

Emerge l'esigenza di utilizzare strumenti in grado di evidenziare tempestivamente l'eventuale deterioramento della situazione finanziaria dei prenditori di credito. A questi ultimi andrebbero offerte forme efficaci di consulenza volte a valutarne la posizione di mercato, esaminarne i problemi gestionali, individuare le soluzioni correttive più idonee per rafforzarne la situazione economica e finanziaria. Ne risulterebbe accresciuta la solidità delle economie locali.

### ***Le condizioni per lo sviluppo del credito cooperativo***

Il livello raggiunto dalla competizione nel sistema bancario e finanziario anche a livello locale e la complessità nell'amministrazione del rischio, esigono un continuo affinamento nella gestione delle BCC.

Assoluta priorità in questa direzione assume l'azione di rafforzamento della struttura reddituale e dell'organizzazione aziendale.

Va aumentata la solidità patrimoniale, fattore cruciale di vitalità e stabilità, migliorando la redditività. Si impone uno sforzo rivolto ad una crescente diversificazione delle fonti di ricavo; soprattutto, alla riduzione dell'incidenza dei costi operativi, conseguendo un maggior livello di produttività del personale e il contenimento delle spese amministrative.

Vanno rimosse le carenze che continuano a riscontrarsi a livello strategico, progettuale e organizzativo in alcune banche della categoria. Sono necessari investimenti per rendere più efficienti i sistemi di gestione e controllo dei rischi; per aggiornare e qualificare le conoscenze del personale dedicato alla valutazione del merito di credito e al controllo degli affidamenti.

Le BCC negli ultimi anni hanno sperimentato le conseguenze che possono scaturire dall'assunzione inconsapevole di rischi nell'area finanza e dalla carenza di controlli nell'attività di intermediazione in titoli per conto terzi; effetti analoghi possano derivare da una crescita poco prudente dell'attività creditizia.

Attenzione va riservata all'insieme delle risorse umane impegnate nei diversi aspetti della gestione aziendale; arricchendo le professionalità presenti negli organi amministrativi, nei collegi sindacali e nelle strutture manageriali; intensificando l'azione di sviluppo di sistemi di motivazione.

In imprese come le BCC, la cui essenza risiede nei valori mutualistici, vanno incentivati il senso di appartenenza, la cultura del controllo, la deontologia e il rigore, nella consapevolezza che carenze in queste aree sono spesso all'origine delle crisi aziendali che hanno coinvolto anche banche della categoria.

Nell'azione di riassetto produttivo e di adeguamento organizzativo è centrale il ruolo svolto dagli organismi di categoria.

L'ampliamento della gamma di prodotti e servizi, il conseguimento di maggiori livelli di efficienza, l'adeguamento del sistema dei controlli interni, la crescita delle professionalità presuppongono investimenti ed economie di scala raggiungibili con l'accentramento di talune di queste funzioni.

Da tempo le linee strategiche della categoria hanno posto in primo piano l'esigenza di migliorare la capacità di offerta del Gruppo e razionalizzare i centri di produzione. Sono stati ottenuti primi risultati; occorre avanzare in tale processo, senza ritardi e incertezze.

La Banca d'Italia da sempre pone attenzione al localismo e alle realtà economiche e sociali del territorio, di cui è diretta testimone tramite il tessuto di conoscenze e di rapporti intrattenuto dalle sue Filiali. L'Istituto sostiene e incoraggia l'attività di adeguamento degli assetti interni della categoria, nella consapevolezza dell'importante ruolo che le BCC rivestono per il sostegno delle economie locali e delle fasce di clientela minori.

Testimonianza concreta di questa attenzione è il recente potenziamento dei compiti delle Filiali in materia di ricerca economica locale, vigilanza creditizia, sorveglianza sui servizi di pagamento. Tale impegno è sostenuto da un qualificato supporto tecnico-organizzativo e formativo.

Come avvenuto in passato, la Banca ha allo studio, con la collaborazione degli organismi associativi della categoria, iniziative volte a rafforzare la capacità di adeguamento degli assetti organizzativi e di controllo all'evoluzione del contesto operativo.

Ma è soprattutto all'interno della categoria che va trovata la forza di imprimere un'accelerazione al necessario processo di cambiamento.

L'efficacia dei progetti di ristrutturazione avviati e l'individuazione di nuove linee di indirizzo richiedono un elevato grado di coesione, che il sistema talora stenta a trovare. L'autonomia, tratto peculiare del credito cooperativo italiano, è valore prezioso quando consente di rafforzare la capacità di rapporto con le realtà locali; diviene ostacolo allo sviluppo quando i particolarismi impediscono di allocare le funzioni al livello più conveniente, secondo principi di sussidiarietà ed efficienza economica.

Il funzionamento di un sistema complesso come quello della cooperazione di credito, fondato su una pluralità di centri decisionali, dipende strettamente dall'efficacia dei meccanismi di coordinamento, dalla chiarezza dei ruoli e delle responsabilità.

Iniziative frammentate e non coordinate comportano dissipazione di risorse; non rendono possibile il riassorbimento delle aree di problematicità e marginalità che ancora condizionano lo sviluppo del credito cooperativo in molte zone del Paese, soprattutto nel

Mezzogiorno. È auspicabile l'intensificazione delle forme di collaborazione già avviate tra singole BCC sotto l'egida associativa, sull'esempio dell'iniziativa condotta dalla BCC di Sesto San Giovanni a sostegno di una consorella siciliana.

\* \* \*

Il sistema bancario italiano si trova oggi esposto alla concorrenza, interna e internazionale; deve affrontare i rischi derivanti da una crescita dell'economia molto contenuta e dalle turbolenze dei mercati finanziari. Dalla sua capacità di sostenere le imprese in una congiuntura difficile, dalla lungimiranza nelle scelte di affidamento, da una costante attenzione al profilo di efficienza della gestione operativa dipendono in modo cruciale le prospettive a breve termine.

Il sistema del credito cooperativo negli ultimi anni ha subito intense trasformazioni; anche a seguito del processo di concentrazione è pervenuto ad assetti più idonei a sostenere il confronto competitivo, ha raggiunto una maggiore integrazione al suo interno, ha avviato iniziative di ristrutturazione produttiva.

In un'era di globalizzazione, in cui i progressi della tecnologia e delle comunicazioni tendono a ridurre le distanze informative tra gli operatori, il modello di banca locale deve evolvere cogliendo le sollecitazioni provenienti dal mutato contesto competitivo. Radicamento territoriale e conoscenza personale non costituiscono più una rendita di posizione; al vantaggio di prossimità, tradizionale e irrinunciabile punto di forza della cooperazione di credito, deve accompagnarsi un rafforzamento dell'area di sostegno alla crescita delle economie del territorio, attraverso una potenziata capacità di analisi e di valutazione delle iniziative imprenditoriali, anche quelle di piccoli e medi imprenditori locali proiettati in una dimensione di più ampio respiro.

Su queste direttrici la cooperazione di credito potrà contribuire alla crescita sociale ed economica delle comunità di riferimento, in un mondo che integra sempre più mercati locali e mercato globale.